МЧС РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Уральский институт Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий»

**Кафедра государственной службы и кадровой политики**

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой ГСиКП

М.Г. Гриник
«20» мая 2025 года

# МЕНЕДЖМЕНТ

## Методические рекомендации по изучению учебной дисциплины

направление подготовки
20.03.01 Техносферная безопасность
(уровень бакалавриата)
Профиль – Надзорно-профилактическая деятельность

Екатеринбург
2025

Составитель:

Захарова Лариса Александровна,
кандидат физико-математических наук,
доцент,
доцент кафедры государственной службы и кадровой политики



Методические рекомендации по изучению учебной дисциплины подготовлены в помощь обучающимся по направлению подготовки 20.03.01 Техносферная безопасность (уровень бакалавриата), для освоения учебного материала по учебной дисциплине «Менеджмент».

Рассмотрены на заседании кафедры государственной службы и кадровой политики «20» мая 2025 г., протокол № 13.

© Уральский институт ГПС МЧС России, 2025.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Аудиторная работа (лекции, практические занятия) 7

2. Самостоятельная работа студента (формы самостоятельной работы, темы с вопросами для самостоятельной работы) 28

3. Промежуточная аттестация 38

4. Критерии оценивания и показатели сформированности компетенций для промежуточного контроля 44

5. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины 45

## Пояснительная записка

Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование системы знаний о принципах, методах, подходах и инструментах эффективного управления в современной организации.

Для достижения данной цели предусматривается решение следующих основных задач:

- формирование устойчивых представлений о сущности и содержании управления организаций, современном состоянии и проблемах развития науки об управлении в теоретической и в профессиональной области, возможностях, перспективах и сферах успешного в современных условиях;
- формирование умений всестороннего анализа управленческой деятельности на основе применения системного подхода;
- развитие аналитического мышления, направленного на практическое решение управленческих проблем;
- воспитание чувства ответственности за результаты своего труда.

Для изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:

| Результат освоения основной образовательной программы | Содержание компетенции | Результат обучения по дисциплине |
|---|---|---|
| **РО-1.1** Способность проводить анализ социально-экономических, политических, исторических, национально-культурных, психологических, правовых факторов, общественных процессов и явлений и применять их в профессиональной деятельности, демонстрировать толерантную и мировоззренческую позицию | **УК-1.** Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач | **Знать:** принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения задач управления<br>**Уметь**: анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия управленческих решений<br>**Владеть:** навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия управленческих решений |

| | | |
|---|---|---|
| **РО-1.4** Способность и готовность к самостоятельному профессиональному росту и развитию личностного потенциала, нетерпимость к проявлениям коррупции | **УК-6**. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни | **Знать:** основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда<br>**Уметь:** демонстрировать умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать саморазвитие по выбранной траектории<br>**Владеть:** способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения профессиональных интересов и потребностей |
| **РО-1.5** Способность использовать теорию и технологии современного управления в профессиональной деятельности для создания и поддержания безопасных условий жизнедеятельности, в том числе участвуя в волонтерских и добровольческих движениях | **УК-2**. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | **Знать:** необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения<br>**Уметь:** анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ<br>**Владеть:** методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах |
| | **УК-3.** Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде | **Знать:** типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; организацию и стиль работы руководителя; нравственные отношения в служебном коллективе (начальник – подчиненный, взаимоотношения между сотрудниками); служебный этикет: основные принципы и формы; основы управления конфликтами; механизмы функционирования системы мотивации труда, стимулирования служебно- |

| | | |
|---|---|---|
| | | трудовой активности и воспитания подчиненных.<br>**Уметь:** действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением морально-этических принципов и норм взаимоотношения в коллективе; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного и профессионального роста<br>**Владеть:** навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем |
| **РО - 2.2**<br>Способность использовать основы экономических знаний в профессиональной деятельности,<br>демонстрировать навыки правовой культуры | **УК-10.** Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности | **Знать:** основы экономической теории, исходя из требований рынка труда в области безопасности жизнедеятельности. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.<br>**Уметь:** демонстрировать навыки оценки экономической эффективности, позволяющие самостоятельно корректировать деятельность организаций в различных областях жизнедеятельности. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных целей.<br>**Владеть:** способами управления деятельностью организации и удовлетворения интересов и потребностей общества и государства в области безопасности жизнедеятельности,<br>инструментами для управления личными финансами, контроля экономических и финансовых рисков |

Структура и содержание учебной дисциплины «**Менеджмент**»:

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, или 72 академических часа.

Тематический план изучения дисциплины

| № п/п | Наименование темы |
|---|---|
| 1 | Менеджмент и его теоретико-методологические основы |
| 2 | Моделирование ситуаций и разработка управленческого решения |
| 3 | Природа и состав функций менеджмента. Планирование в системе менеджмента |
| 4 | Организация и мотивация как функции управления. Регулирование и контроль в системе менеджмента |
| 5 | Управление как коммуникационный процесс |
| 6 | Динамика групп и лидерство в системе менеджмента |
| 7 | Руководство: власть и партнерство, стиль и имидж менеджера |
| 8 | Факторы эффективности менеджмента |
| Промежуточная аттестация – зачет в 4 семестре | |

## *1. Аудиторная работа (лекции, практические занятия)*

### ТЕМА 1. Менеджмент и его теоретико-методологические основы

**Вопросы для изучения:**

1. Какова сфера применения понятия «управление»?
2. Дайте определения менеджмента.
3. Какова сущность понятий «управление организацией» и «менеджмент»?
4. Что такое методология и какова методология менеджмента?
5. Назовите предмет менеджмента.
6. Определите метод менеджмента.
7. Каковы основные закономерности управления производственной организацией?
8. Оцените уровень централизации вашей организации. По каким показателям вы производили оценку?

### ТЕМА 2. Моделирование ситуаций и разработка управленческого решения

**Вопросы по изучению дисциплины:**

1. Какова роль менеджмента в развитии общества.
2. Назовите особенности современного российского менеджмента
3. Каковы перспективы развития западного менеджмента в XXI веке.
4. В чем проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям.
5. Определите место теории управления в структуре современного научного знания.

**Задания для решения**

**Задание 1.** Прочитайте нижеприведенные ситуации и дайте ответы на вопросы к ним.

**Ситуация 1.**

Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

Вопрос. А чем же должны заниматься менеджеры?

**Ситуация 2.**

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устраниться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1.Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?

2.Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?

3.Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

**Ситуация 3.**

Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К». С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов. Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы.

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?

2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

**Ситуация 4.**

Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К $^{0}$» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство

Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1.Назовите виновников создавшегося положения.

2.Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

**Ситуация 5.**

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?

2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?

3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

**Ситуация 6.**

По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Вопрос.

Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

**Задание 2.** Моделирование ситуации

На складах одной из крупных торгово-закупочных фирм скопилось значительное количество непроданных автозапчастей, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество не реализованных автозапчастей.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый отобранный альтернативный вариант решения проблемы состоял в значительном снижении отпускной цены.

Второй отобранный альтернативный вариант решения проблемы состоял в обновлении упаковки и заметном повышении продажной цены.

По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как на рынок сбыта будут выброшены автозапчасти, у которых в одном случае будет значительно снижена продажная цена, а в другом случае обновлена упаковка и заметно повышена цена.

**Проблема 1.** Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным? Какой вариант решения проблемы могли бы предложить Вы?

Анализ проблемной ситуации: Аналитическая группа разработала два сценария развития ситуации. Первый предполагал существенное снижение продажной цены не реализованных находящихся на складе автозапчастей. Согласно разработанному для этого случая сценарию, предполагалось некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы.

При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно приведенным компанией данным, в США почти в 80% случаев при покупке потребители руководствуются нерациональными мотивами.

Руководством фирмы был принят сопряженный с риском второй вариант решения проблемы реализации. Остававшиеся на складе автозапчасти были достаточно быстро проданы.

Однако это не значит, что всегда, когда необходимо сбыть залежалую продукцию, надо действовать именно таким способом.

Разработка управленческого решения завершается этапом экспертной оценки основных вариантов управленческих воздействий.

Основные альтернативные варианты управленческого решения после проработки рабочей группой сценариев развития управленческой ситуации при условии, что будет принят тот или иной альтернативный вариант, подвергаются экспертизе.

Цель экспертизы основных альтернативных вариантов важного управленческого решения представить руководству организации выверенных вариантов, определив перспективность каждого из них, возможности, которые открываются при их реализации, а также риски, с которыми сопряжена реализация каждого из альтернативных вариантов управленческого решения.

В состав экспертной комиссии обычно включаются наиболее опытные специалисты, обладающие необходимым знанием управленческой ситуации, по которой должно быть принято решение.

Заключения экспертной комиссии, как правило, представляются руководству организации вместе с соответствующим альтернативным вариантом управленческого решения.

**Задание:** Проведите экспертизу и дайте заключение по всем трем вариантам разрешения данной проблемы.

**Задание 3.** По данным отчета машиностроительного завода определить степень соответствия фактического выпуска заводом новой продукции производственному заданию, используя способ группировки.

| Изделие | Единица измерения | Производственное задание | Фактически | Цена единицы изделия, млн.ден.ед. |
|---|---|---|---|---|
| Станок А | Шт | 100 | 102 | 28 |
| Станок Б | Шт | 50 | 48 | 5 |
| Станок В | Шт. | 60 | 65 | 8 |
| Станок Г | Шт. | 100 | 95 | 100 |
| Станок Д | Шт. | 200 | 210 | 120 |
| Станок К | Шт. | 150 | 130 | 34 |
| Товары культурно-бытового значения | Тыс.ден.ед. | 200 | 101 | - |

**Задание 4.** Предприниматель решил организовать производство столярных изделий. В результате оценки спроса, возможной цены реализации продукции и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные:

— Максимальная цена одного изделия 300 д.е., возможно уменьшение цены в ближайший год до 200 д.е.

— Переменные затраты на одно изделие составят 120 д.е.

— В состав постоянных затрат входят:

| | |
|---|---|
| Заработная плана предпринимателя | 2000 д.е. в месяц |
| Расходы на амортизацию оборудования | 600 д.е. в месяц |
| Расходы на аренду помещения | 1. 1000 д.е. в месяц |
| | 2. 2400 д.е в месяц |

Производственная площадь варианта 1 позволит организовать выпуск 30 изделий в месяц, а производственная площадь второго варианта позволит организовать выпуск 120 изделий в месяц.

Примите решение по обеспечению безубыточности производства и выберите лучший вариант арендуемого помещения.

**Задание 5.** Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене 20 д.е. за единицу продукции. Мощность фирмы 2000 ед. продукции в месяц. В настоящий момент ее месячный выпуск составляет 1000 ед.

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт 500 ед. продукции ежемесячно по цене 15 д.е. Обязательства по транспортировке товара лежат на покупателе. Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице ниже:

| | |
|---|---|
| Стоимость материалов | 2 д.е. |
| Заработная плата | 7 д.е |
| Переменные накладные | 2 д.е. |
| Постоянные накладные | 5 д.е. |
| Итого (себестоимость производства) | 16 д.е. |
| Переменные издержки по сбыту | 2 д.е. |
| ВСЕГО (общие издержки) | 18 д.е. |

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена 15 д.е. не покрывает издержки – 18 д.е. за единицу продукции.

Определите:

— Правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера;

— Как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но производственная мощность фирмы составила бы 1000 ед. продукции в месяц.

**Основные понятия и категории:** принцип управления, полномочия, делегирование полномочий, уровень управления, системный подход в управлении, функциональный подход в управлении, ситуационный подход в управлении, управленческое решение, разработка решения, альтернатива, критерии выбора решения, эффективность принимаемого решения, качество управленческого решения.

## ТЕМА 3. Природа и состав функций менеджмента. Планирование в системе менеджмента

**Вопросы по изучению дисциплины:**

1. Какую роль играет выделение на предприятии управленческих функций?
2. Каковы общие функции управления?
3. Каковы конкретные функции управления?
4. Что такое планирование? Для чего оно необходимо?
5. Какие виды планирования вы знаете?
6. Из каких этапов состоит процедура планирования?
7. как взаимосвязаны процесс принятия решения и процесс планирования?
8. Каких принципов необходимо придерживаться, осуществляя планирование?

**Основные понятия и категории:** функция управления, управленческий цикл, планирование.

## Задачи для решения

**Задание 1.** «Планирование профессионального будущего»

Спланируйте свою будущую профессиональную и общественную деятельность на период до 5 лет.

Поставьте стратегическую цель (цели), которую вы хотите достигнуть через 5 (10) лет. Начиная с настоящего момента, определите ежегодные жизненные цели в интересующих областях вашей деятельности с учетом долгосрочных перспектив.

Составьте план вашей деятельности на текущий год, проанализировав различные варианты развития факторов окружения (внешней среды).

**Задание 2.** Формирование умения отличать цели развития организации

Задание: ниже представлены формулировки стратегического видения и миссии для различных организаций и различных отраслей. Определите, какие формулировки являются стратегическими или финансовыми целями, а какие миссиями организаций. Проанализируйте примеры формулировок стратегического видения и миссий и заполните таблицу (Название компании, стратегическия цель, финансовая цель, миссия)

Формулировки стратегического видения и миссии **3COM:** "Миссия 3COM — подключать индивидуальные и корпоративных пользователей к источникам информации с помощью современных, простых и надежных средств. Наше видение глобальной компьютеризации — мир, в котором подключение к Internet проще, доступнее, дешевле". "Решать нерешенные проблемы инновационно».

**3M Corporation** "Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10%, прибыльности акционерного капитала — на 20—25%, рентабельности привлеченного капитала — не ниже 27%; не меньше 30% продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года".

**AlcanAluminum** "Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс StandardandPoor выше среднего показателя". (StandardandPoor — фондовый индекс 500 наиболее активно покупаемых акций на Нью-йоркской фондовой бирже, публикуемый агентством StandardandPoor).

**AtlasCorporation** "Стать низкозатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735, 5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424, 5 т".

**Domino'sPizza** "Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль".

**EastmanKodak** "Мы делаем фото". Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги".

**LongJohnSilver's** "Наше видение: стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. Мы предлагаем каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо".

**McDonald's** - крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. "Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов"

**METRO Cash&Carry** - лидер в области оптовой торговли "METRO Cash&Carry предлагает оптовую торговлю по принципу cash&carry для различных сфер бизнеса и профессионалов. METRO Cash&Carry предлагает качественную продукцию и бизнесрешение по максимально низким ценам. METRO Cash&Carry - партнер для профессионалов."

**OtisElevator** — производство лифтов . "Предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания". "Обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения".

**SAS Group** (Скандинавские авиалинии). Через сотрудничество авиалиний Группа SAS предложит удобное с лучшим соотношением цены и качества путешествие самолётом, фокусируясь на продуктах и услугах, которые удовлетворяют потребности деловых путешественников в скандинавском регионе. "Мы обещаем минимизировать время Вашего путешествия и максимизировать ценность времени, которое Вы проводите с нами».

**Американский Красный Крест** " Улучшать качество человеческой жизни; развивать в людях уверенность в своих силах и воспитывать ответственность; мы учим людей избегать несчастных случаев и одновременно быть к ним готовыми, уметь оказывать первую помощь".

## ТЕМА 4. Организация и мотивация как функции управления. Регулирование и контроль в системе менеджмента

**Вопросы по изучению дисциплины:**

1. В чем заключается функция организации?
2. Какие виды полномочий вы знаете?
3. Что такое делегирование полномочий? Для чего оно необходимо?
4. Какие причины могут препятствовать эффективному делегированию полномочий?
5. Что такое мотивация?
6. Какие теории мотивации вы знаете?
7. Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?
8. Что относится к гигиеническим факторам, а что к мотиваторам в теории Ф. Герцберга?
9. На чем основана теория ожидания В. Врума?
10. Какова основная идея теории справедливости?
11. Какие выводы можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?
12. Какие требования к контролю вы можете назвать?
13. Какие главные инструменты контроля вы можете назвать? Прокомментируйте их.

**Основные понятия и категории:** организация, мотивация, контроль, оперативное, стратегическое, тактическое планирование, комплексный план организации, рабочее задание, полномочия, делегирование полномочий, теория мотивации, виды контроля.

## Задания для выполнения

**Задание 1.** Распределите (таблица 1) нижеприведенные функциональные обязанности по подразделениям организации согласно их специализации.

Исходные данные по организации. В настоящее время фирма «Х» является предприятием с развитым механомонтажным производством, позволяющим производить продукцию для разнообразных направлений народного хозяйства. Обладает современным сварочным производством и станочным парком предприятие и выполняет заказы по изготовлению корпусов судов маломерного флота. Производится разнообразная продукция, пользующаяся большим спросом у населения, металлические шкафы, сейфы, двери и другие металлоконструкции. Анализируя состояние жилищно-коммунального хозяйства, фирма закупает оборудование для проведения ремонта в сфере народного хозяйства деятельности.

Функции:

1. Контроль за исполнением технологии и организационной политики;
2. Поддержание хорошего состояния помещений, приобретение площадей, имущества;
3. Обеспечение фирмы электроэнергией, теплом, водой;
4. Обеспечение сохранности имущества и работы охранной сигнализации;
5. Планирование деятельности фирмы и контроль за исполнением планов;
6. Реализация проектов, одобренных на ФП (финансовое планирование);
7. Своевременное получение и хранение сертификатов и лицензий;
8. Прием на работу подходящих сотрудников и распределение их с пользой для них и организации;
9. Контроль за умением персонала выполнять свою работу, направление на обучение;
10. Проверка знаний сотрудниками должностных инструкций, обязанностей;
11. Правильное отражение в отчетах активов и их защита;
12. Координация деятельности инвентаризационных комиссий;
13. Обеспечение надлежащего хранения документов и денег;
14. Ведение документации по активам, их списание;
15. Организация аудита;
16. Составление отчетности и баланса;
17. Проверка документов и счетов к оплате для финансового планирования;
18. Точные цены на материалы на складе;
19. Оплата счетов;
20. Начисление заработной платы и налогов;
21. Контролирование соответствия получаемых изделий и материалов их сертификатам;
22. Выполнение функции ОТК в отношении транспортировки, изделий и монтажных работ;

23. Формирование подборки информационных документов;
24. Получение сертификатов на закупленные изделия и материалы;
25. Оформление сертификатов на изделия фирмы;
26. Создание стандартных линий коммуникации и их технических средств;
27. Отслеживание правильности их функционирования;
28. Сбор и оформление в графическом виде статистики для руководства;
29. Инспектирование деятельности фирмы, устранение трудностей;
30. Поддержание высокого этического уровня сотрудников;
31. Организация и проведение финансовых и инвентаризационных проверок;
32. Проведение опросов;
33. Создание рекламных материалов;
34. Размещение рекламы на сайте, в средствах массовой информации;
35. Организация выставочных стендов и изготовление образцов продукции, дающее клиенту полное понимание об изделии фирмы;
36. Сохранение в готовом виде рекламной продукции и быстрое предоставление её клиентам и отделению по СО;
37. Приемка заказа; калькуляция стоимости заказа;
38. Подготовка заявки на заказные материалы;
39. Функции ПТО;
40. Обеспечение юридическими документами функционирование фирмы;
41. Непосредственный контроль деятельности проверяющих комиссий;
42. Обеспечение бухгалтерии законодательными документами по налогообложению;
43. Ведение арбитражных процедур;
44. Приём и выдача наличных денег;
45. Регистрация заказов;
46. Проверка правильности цены на реализуемые материалы и изделия;
47. Сводка денежных сборов для финансового планирования (ФП);
48. Контроль за сбором денежных средств по основным заказам и доплатам;
49. Регистрация и учет должников внутри фирмы и сбор с них денег;
50. Разработка оптимальных транспортных и технологических потоков (логистика);
51. Доставка материалов и оборудования производственным цехам;
52. Выполнение подготовительных работ при монтаже и строительстве;
53. Доставка готовых изделий клиентам;
54. Транспортные услуги;
55. Планирование и проведение технического обслуживания оборудования и автомашин;
56. Инспектирование вопросов по технике безопасности;
57. Обеспечение выполнения норм противопожарной безопасности;
58. Обеспечение выполнения охраны труда и санитарных норм;
59. Ответственный за исправное состояние подъемных механизмов;
60. Исследование рынка поставок;
61. Ведение файла поставщиков;

62. Заказ материалов и инструмента;
63. Заявки транспортному цеху;
64. Контроль за поставкой материалов и доставкой материалов и доставкой изделий заказчику;
65. Обеспечение приемки, хранения и отгрузки;
66. Качественное ведение отчетности по поступлению и выдаче материалов и инструмента;
67. Ведение карточек по движению материалов;
68. Изучение чертежей;
69. Заявки на материалы и инструмент;
70. Доставка и учет материала и инструмента;
71. Распределение работы;
72. Контроль за качеством изделий бригады;
73. Сдача готовой продукции на склад;
74. Обучение учеников;
75. Планирование и прогнозирование развития цеха;
76. Обеспечение работоспособности оборудования;
77. Заявки на изделия, материалы и инструмент;
78. Распределение работы между прорабами;
79. Приемка работы (закрытие нарядов);
80. Сдача готовой продукции заказчику;
81. Обеспечивает безукоризненный внешний вид фирмы;
82. Делает с хорошей стороны широко известной фирму и её изделия;
83. Изучение чертежей и схем, разбивка;
84. Анализ наряда;
85. Заявки на изделия, материалы и инструмент;
86. Организация работ;
87. Распределение работы между бригадами;
88. Приемка работы, составление актов, технадзор;
89. Сдача готовой продукции заказчику;
90. Обучение учеников;
91. Готовит рекомендации по улучшению качества изделий;
92. Формирует подборки для обучения сотрудников организационной политике и технологиям;
93. Создает рабочие точки за пределами фирмы;
94. Добивается их эффективности;
95. Привлекает новых клиентов;
96. Изучение чертежей;
97. Анализ наряда;
98. Заявки на материалы и инструмент;
99. Распределение работы между бригадами;
100. Приемка работы (закрытие нарядов);
101. Сдача готовой продукции на склад;
102. Составление графика техобслуживания оборудования;

103. Фиксирует успехи фирмы;

104. Собирает отзывы о деятельности фирмы;

105. Делает известными результаты деятельности фирмы.

106. Продажи изделий, строительных, монтажных и транспортных услуг;

107. Ведение Центрального Файла покупателей;

108. Поддержание связи с фирмами, магазинами и клиентами, предлагая новые изделия, услуги и пр.

Таблица 1

| Подразделение | Выполняемые функции | Подразделение | Выполняемые функции |
|---|---|---|---|
| Офис учредителя | | Отдел продвижения и маркетинга | |
| Отдел документации, актов и материальной части | | Отдел совершенствования | |
| Офис внешних дел | | Отдел продаж | |
| Транспортный цех | | Цех металлоконструкций | |
| Офис исполнительного директора | | Отдел работы с заказами | |
| Сектор технического обслуживания | | Бригадиры | |
| Отдел персонала | | Отдел доходов | |
| Отдел снабжения | | Строительно-монтажный цех | |
| Отдел коммуникаций | | Отдел расходов | |
| Склад | | Прорабы | |
| Отдел инспекций и докладов | | Отдел расширения и успеха | |
| Отдел контроля качества | | Отдел информирования | |

**Задание 2.** Практикум «Выбор стимулирующего воздействия».

Понимание внешних факторов мотивации личности говорит менеджеру о том, что сделает этого человека «счастливым».

Как вы считаете, какова основная мотивация каждого из следующих четырёх сотрудников?

Яков, 24 года. Любит мотоциклы. Его собственный мотоцикл очень старый, и он мечтает купить новый.

Марина, 30 лет. Она воспитывает ребенка одна, и её жизнь вращается вокруг шестилетнего сына. Она хочет, чтобы ее сын хорошо успевал в школе, в которую скоро пойдет.

Инна, 19 лет. Она только что начала работать секретарем и надеется приобрести некоторый опыт, чтобы затем перейти на более высокую должность.

Геннадий, 26 лет. Он мечтает создать собственную компанию. Ради дополнительного заработка он постоянно «халтурит» на стороне.

## ТЕМА 5. Управление как коммуникационный процесс

**Вопросы по изучению дисциплины:**

1. Что такое коммуникации?
2. Какова роль коммуникаций в управлении?
3. Какие модели коммуникаций существуют?
4. Каковы этапы коммуникационного процесса?
5. Почему обратная связь так важна в коммуникации?
6. Какие методы межличностных коммуникаций вам известны?
7. Какие коммуникационные барьеры препятствуют межличностным коммуникациям?
8. В каких формах осуществляются организационные коммуникации?
9. Какие существуют способы улучшения организационных коммуникаций?
10. Какие отличительные черты имеет неформальная коммуникация?

**Основные понятия и категории:** коммуникация, элементы коммуникации, каналы коммуникации, виды коммуникаций, вербальные и невербальные коммуникации, коммуникационная структура организации, коммуникационная политика организации, эффективность коммуникации, обратная связь.

### Задания для выполнения

**Задание 1.** Используя структуру коммуникативного процесса, в предложенной ситуации выделите его элементы.

Элементы коммуникативного процесса:

- отправитель (коммуникатор) – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение – непосредственно информация;
- канал – средство передачи информации (устная передача, совещание, телефонные переговоры, письменная передача, электронная почта);
- получатель (адресат) – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Ситуация. Генеральный директор торговой фирмы решил обсудить с менеджерами магазинов вопрос о состоянии и улучшении качества торгового обслуживания населения на совещании.

**Задание 2.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Насколько эффективным средством общения являются жесты?
2. В чем проявляются их недостатки и ограниченность?
3. Какого рода просьбы или требования легче всего передать жестами? Какие труднее?
4. Могут ли жесты передавать эмоции?

Используя свои знания о невербальной коммуникации, по приведенным отрывкам попробуйте догадаться о том, что в действительности происходит с персонажами.

А) Однако, бойкость не удавалась ей, и чаще всего, особенно при новых людях, взгляд Марии Ивановны пропадал в пространстве, хотя болтала она в то время без умолку (И. А. Бунин).

Б) Лицо Александра Ивановича сохраняло нейтральность, но руки его шарили по столу, как у слепого (И. Ильф, Е. Петров).

В) Как только присяжные уселись, председатель сказал им речь об их правах и ответственности. Говоря свою речь, председатель постоянно переменял позу: то облокачивался на левую, то на правую руку, то на спинку, то на ручки кресел, то уравнивал края бумаг, то гладил разрезной нож, то ощупывал карандаш (Л.Н. Толстой).

Г) Полыхаев удивленно быстро моргал глазами и так энергично потирал руки, будто бы хотел трением добыть огонь по способу, принятому среди дикарей Океании (И. Ильф, Е. Петров).

**Задание 3.** Проанализируйте по приведенным примерам влияние на слушателя одновременно слов и жестов. Какие выводы можно сделать в описанных ситуациях? Как вы считаете, на какую информацию надо полагаться в случае явного расхождения вербальной и невербальной информации?

А) З.Фрейд, беседуя с пациенткой о том, как она счастлива в браке, заметил, что она бессознательно снимала с пальца и надевала обручальное кольцо.

Б) Политический деятель выступает с предвыборной программой. Потрясая указательным пальцем над головами слушателей, он говорит: «Я искренне стремлюсь к диалогу, стараюсь учитывать мнение всех слове общества…». Делая плавные, округлые жесты обеими руками, он заверяет всех, что у него есть четкая, обдуманная программа.

## ТЕМА 6. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

**Вопросы по изучению дисциплины:**

**1.** Каков уровень научного познания проблемы малой группы в отечественных и зарубежных исследованиях?

**2.** Какие выводы из Хотторнских экспериментов имеют значение для изучения групповой динамики?

**3.** Какие виды формальных групп могут функционировать в организации? Проанализируйте их особенности.

**4.** Перечислите позитивные и негативные аспекты функционирования неформальных групп.

**5.** Сформулируйте различия между группой и командой. Приведите примеры команд из разных сфер общественной жизни (экономика, политика, спорт).

**6.** Какие способы психологического взаимовлияния вы знаете? В чем их сущность?

**7.** В чем заключается влияние межгрупповых отношений в организации на эффективность ее деятельности?

## Практические задания для выполнения

Задание 1. Заполните таблицу, распределив факторы развития групп на внешние и внутренние:

- система общественных отношений; значимость производства;
- техническая оснащенность;
- взаимодействие с другими коллективами;
- фонд заработной платы;
- качества личности руководителя;
- площадь.

| Внешние (объективные) факторы | Внутренние (субъективные факторы) |
|---|---|
| | |
| | |

**Задание 2.** Определение групповой роли в коллективе

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

А. Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.

В. У меня много новых идей.

Г. Я помогаю другим людям выдвигать их идеи.

Д. Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа.

Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.

З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому, что:

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

З. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

З. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

З. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

З. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

З. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Ответы занесите в таблицу:

ТАБЛИЦА ОТВЕТОВ

| Вопрос | А | Б | В | Г | Д | Е | Ж | З |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | |

Подведение итогов

1. Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов.

*«Образец-ключ» для обработки и интерпретации ответов*

| Роли / Вопрос | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Г | Е | В | З | Ж | Б | А | Д |
| 2 | Б | Д | Ж | Г | А | Е | В | З |
| 3 | А | В | Г | Ж | З | Д | Е | Б |
| 4 | З | Б | Д | В | Г | А | Ж | Е |
| 5 | Е | Г | З | А | Б | В | Д | Ж |
| 6 | В | Ж | А | Д | Е | Б | З | Г |
| 7 | Ж | А | Е | Б | Д | З | Г | В |
| Сумма | | | | | | | | |

2. Найдите сумму баллов по каждому из I - VIII столбцов.

3. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в группе.

4.Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I роль – председатель; II роль – формирователь; III роль – генератор идей; IV роль - оценщик идей; V роль - организатор работы; VI роль - организатор группы; VII роль – исследователь ресурсов; VII I роль – завершитель.

Характеристика ролей в команде

I – Председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

II – Формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе. I и II -два противоположных подхода к общему управлению группой.

III – Генератор идей. Функции: источник идей; свойства: умен, богатое воображение, креативность; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV – Оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V – Организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

VI – Организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпативный (эмпатия - эмоциональная отзывчивость человека на переживания другого) и коммуникативный тип личности, -нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII - Исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

VIII - Завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

**Задание 3.** Оценить свою предрасположенность к лидерству.

Данная методика позволяет получить информацию о предрасположенности к лидерству, зависящей от биологически и генетически закрепленных типологических признаков.

Методика предусматривает проведение трех проб:

- определение ведущего глаза;
- переплетение пальцев;
- скрещивание рук.

Проба «определение ведущего глаза».

Необходим лист белой бумаги размером 5х10 см с отверстием 1х1 см в центре. Фиксируйте предмет, находящийся на расстоянии 2—3 метров, глядя на него через отверстие в листе бумаги двумя глазами (лист надо держать на расстоянии 30—40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрытии которого предмет исчезает из поля зрения.

Проба «переплетение пальцев». Переплетите быстро, не задумываясь, пальцы. Повторите процедуру несколько раз. Если сверху всегда оказывается большой палец правой руки, то она у вас преобладает. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущая рука, соответственно, — левая.

Проба «скрещивание рук» (или «поза Наполеона»).

Скрестите быстро, не задумываясь, руки на уровне груди. Если правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, ведущей является правая рука и наоборот.

Исследования, проведенные среди большого количества руководителей по данной методике, позволили прийти к следующим выводам.

В группе «лучших» руководителей наблюдались такие три профиля типических особенностей:

- сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-Л-П);
- сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-П-П);
- сочетание левого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и левого типа скрещивания рук (тип Л-Л-Л).

Средней психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили П-Л-Л, Л-П-П, Л-П-Л, низкой — соответственно Л-Л-П и П-П-Л.

Отмечается, что руководители с левым ведущим глазом более консервативны и скептичны, чем с правым. Они мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражено стремление к признанию, они более агрессивны и устремлены к независимости.

«Левоглазые» более тревожны, более эмоциональны, менее устойчивы к стрессу, менее адаптивны, хотя и более активны.

«Правоглазые» являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивно, они социабельнее и контактнее, чем «левоглазые». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше — в единении.

Работники с правым типом переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них ярче выражена самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности. С левым типом — более социабельны, доверчивы, уступчивы и терпимы. У них ярче выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».

**Основные понятия и категории:** группа, динамика групп, групповая роль, ценности группы, лидерство, формальные и неформальные группы, стиль управления, власть, виды власти, конфликт, методы разрешения конфликтов.

## ТЕМА 7. Руководство: власть и партнерство, стиль и имидж менеджера

**Вопросы по изучению дисциплины:**

**1.** В чем заключается разница между понятиями «лидерство» и «руководство»?

**2.** Что такое стиль управления и каковы его основные составляющие?

**3.** Какие личностные качества нужны руководителю для эффективного управления?

**4.** Сравните поведенческие и ситуационные теории руководства. В чем их сходство и различие?

**5.** Какое воздействие на стиль руководства оказывают изменения внешней и внутренней среды организации? Приведите примеры.

**6.** Что такое власть? Как соотносятся между собой власть и влияние?

**7.** В чем специфика законной власти? Охарактеризуйте ее позитивное и негативное влияние на конкретных примерах.

**8.** Сравните формы власти, основанные на принуждении на вознаграждении. Какая из них является наиболее распространенной в современных организациях и почему?

**9.** В чем причина возрастания сегодня информационной власти? Обоснуйте свой ответ примерами из практики.

**10.** В чем заключается концепция баланса власти между руководителями и подчиненными?

**11.** Что такое харизма и как ею пользуется руководитель?

**12.** Каково ваше мнение относительно роли личности в жизни общества? Как соотносится роль великой личности в истории и харизматичного руководителя в бизнесе?

**Основные понятия и категории:** руководство, лидерство, стиль управления, виды и характеристики стилей управления, имидж руководителя.

## ТЕМА 8. Факторы эффективности менеджмента

**Вопросы по изучению дисциплины:**

1. Дайте определение государственного управления.
2. В чем специфика государственного управления?
3. Каковы функции государственного управления?
4. Дайте понятие государственной службы как социально-правового института.
5. Назовите правовое обеспечение деятельности государственной службы.
6. Перечислите основные функции государственной службы.

**Основные понятия и категории:** Государственное управление: сущность, специфика, функции. Государственная служба как социально-правовой институт. Сущность и виды госслужбы. Принципы и функции госслужбы. Этика государственного управления, специфические требования к государственному аппарату и его работникам. Эффективность управления: сущность, критерии и показатели.

## 2. *Самостоятельная работа студента (формы самостоятельной работы, темы с вопросами для самостоятельной работы)*

### ТЕМА 1. Менеджмент и его теоретико-методологические основы

**Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определение принципа менеджмента.
2. Сравните современные общеуправленческие принципы с принципами управления, предложенными Файолем. В чем сходство и различия в подходах к управлению с точки зрения современной управленческой парадигмы в сравнении с классическим подходом?

### ТЕМА 2. Моделирование ситуаций и разработка управленческого решения

**Вопросы для самопроверки:**

1. Каковы сущность, структура и основные характеристики управленческой деятельности.
2. В чем особенности труда государственных служащих.

### Задания для самостоятельного выполнения

**Задание 1.** Руководитель предприятия подготовил анализ нового продукта. По исследованиям рынка, этот продукт следует продавать по розничной цене 10д.е.. Согласно прогнозу розничных торговцев колебание цен может быть в пределах 40%. Продажной цены, а по прогнозу оптовых – в пределах 20%. Переменные издержки на единицу продукта должны составлять 2 д.е.. а предполагаемые постоянные издержки на выпуск всей партии 28 000 д.е.

Примите решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж 9000 ед.

**Задание 2.** Производится некоторый товар. Издержки на производство и сбыт продукции приведены в таблице ниже:

| Показатель | Затраты |
|---|---|
| Затраты на производство, д.е. на ед. продукции | 0,7 |
| Аренда техники и помещения, д.е. в год | 5 000 |
| Заработная плата непроизводственного персонала и административные расходы, д.е. в год | 10 000 |
| Планируемая цена при продаже, д.е. за ед. продукции | 1,5 |
| Планируемые расходы на рекламу, д.е. в год | 2000 |

Определите:

— Сколько продукции надо продавать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым;

— Сколько продукции надо продать, чтобы получить 1000 д.е. прибыли

— Какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что, продавая продукцию по 1,5 д.е. за единицу, можно прогнозировать объем продаж в 1500 ед. продукции в месяц, а по цене 3 д.е. – 500 ед. продукции в месяц.

**Задание 3.** По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующие изделия составляет 158 рублей, годовая потребность в комплектующем изделии 10 568 шт., цена единицы комплектующего 256 руб., стоимость хранения комплектующего 25% от его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

**Задание 4.** Известно, что издержки выполнения заказа составляет 2 д.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 д.е., издержки хранения 20% от цены. Определите оптимальный размер заказа.

## ТЕМА 3. Природа и состав функций менеджмента. Планирование в системе менеджмента

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое стратегическое планирование?
2. Чем стратегическое планирование отличается от долгосрочного планирования?
3. Какие методы оперативного планирования вы можете назвать?

### Задачи для самостоятельного выполнения

**Задание 1.** Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.

13.Добиться лидерства в области технологий и инноваций.

14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.

15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.

16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.

17.Увеличить прибыль на вложенный капитал.

18.Добиться увеличения притока денежных средств.

19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.

20.Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

## ТЕМА 4. Организация и мотивация как функции управления. Регулирование и контроль в системе менеджмента

**Вопросы для самопроверки:**

1. В чем заключается функция организации?
2. Какие виды полномочий вы знаете?
3. Что такое делегирование полномочий? Для чего оно необходимо?
4. Какие причины могут препятствовать эффективному делегированию полномочий?
5. Что такое мотивация?
6. Какие теории мотивации вы знаете?
7. Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?
8. Что относится к гигиентическим факторам, а что к мотиваторам в теории Ф. Герцберга?
9. На чем основана теория ожидания В. Врума?
10. Какова основная идея теории справедливости?
11. Какие выводы можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?

**Основные понятия и категории:** организация, мотивация, контроль, оперативное, стратегическое, тактическое планирование, комплексный план организации, рабочее задание, полномочия, делегирование полномочий, теория мотивации, виды контроля.

### Задания для самостоятельного выполнения

**Задание 1.** Тест «Какая мотивация у вас к успеху?»

Если вы хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь, не задумываясь, но четко ответить да или нет на

каждый из предлагаемых вопросов.

За каждый ответ да на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 41, и за каждый ответ нет на вопросы 6, 13, 18, 19, 20, 23, 24, 31, 36, 38, 39, 40 поставьте себе по 1 баллу.

Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.

16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.

17. У меня легко вызвать честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Ответ:

28 – 32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15 – 27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как вы считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

## ТЕМА 5. Управление как коммуникационный процесс

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Что собой представляет коммуникационный менеджмент и коммуникационная политика?
2. Как формируется коммуникативное пространство организации?
3. Какие типы коммуникационных сетей наиболее эффективны?

**Основные понятия и категории:** коммуникация, элементы коммуникации, каналы коммуникации, виды коммуникаций, вербальные и невербальные коммуникации, коммуникационная структура организации, коммуникационная политика организации, эффективность коммуникации, обратная связь.

### Задания для самостоятельного выполнения

**Задание 1.** Анализ ситуаций:

СИТУАЦИЯ 1. По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?

2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

СИТУАЦИЯ 2. Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе.

Вопросы:

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что Вам нужно предпринять для избежания ошибок?

СИТУАЦИЯ 3. Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках.

Вопросы:

1. Как Вы построите беседу с ней в следующий раз?
2. Что Вы предпримете, чтобы связаться с Вашим партнером?

СИТУАЦИЯ 4. Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д.

Вопрос:

Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

СИТУАЦИЯ 5. Вы ведете переговоры, и Ваш партнер утверждает нечто, безусловно ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнера?
2. Как Вы поведете себя в целях решения проблемы?

СИТУАЦИЯ 6. Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнеров?
2. Как Вы поведете себя?

СИТУАЦИЯ 7. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Вопрос:

Как Вы построите беседу при встрече с ним?

СИТУАЦИЯ 8. Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписываете» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

## ТЕМА 6. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

**Вопросы для самопроверки:**

1. Какие способы формирования и поддержания эффективности деятельности групп вы знаете?

2. В чем заключается положительная и отрицательная роль группового конформизма? Приведите пример конформизма из личного опыта.

3. Чем отличаются команды, используемые в современных организациях, от традиционных рабочих групп? Ответ проиллюстрируйте практическими примерами.

### Практические задания самостоятельной работы

**Задание 1.** Проанализировать ситуацию (кейс).

Кейс «Основа успеха Билла Гейтса».

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Аи Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям недавно нанятого программиста "Майкрософт" смогла предложить "Аи Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах "Аи Би Эм" и совместимых с ними компьютерах. Впоследствии "Майкрософт" стала буквально незаменимой в отрасли компьютеров.

Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства "Аи Би Эм" и "Эппл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установила стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Аи Би Эм".

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером.

Согласно журналу "Уолл Стрит Джарнзл", «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать,

уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт"».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985г. когда Джон Скалли из "Эппл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эппл" лицензии на использование программ, которые "Майкрософт"; разботала для "Эппл-П", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для многих счетов средства поступали только с линии "Эппл-П", Скалли оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди", говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров.

Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся, когда "Аи Би Эм" решит, что она стала уязвимой для Гейтса и "Майкрософта", и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы к кейсу:

1) Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает он больше властью или харизмой?

2) Какой тип власти он использует?

3) Можно ли назвать Гейтса лидером?

4) Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

**Задание 2.** Напишите десять ключевых качеств, требуемых для эффективного лидерства в современном государственном управлении в России.

Проранжируйте их. Определите, какие их этих качеств присущи вам.

**Задание 3**. Тестирование группового взаимодействия.

Внимательно прочитайте ситуации, описанные ниже, и выберите тот вариант своих действий в них, который бы вы выбрали.

1.1. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение:

A. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

B. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

C. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

D. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

1.2. Между двумя вашими коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

A. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

B. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей третьей, незаинтересованной стороны.

C. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

D. Выяснить, кто служит авторитетом для конфликтующих и попытаться через него воздействовать на этих людей.

1.3. Когда вам случается общаться с одногруппниками или в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

A. Вести разговор, близкий вам по институтским интересам.

B. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить другого.

C. Разделять общую тему разговора, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

D. Стремиться не говорить о своих проблемах, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

1.4. Мысленно смоделируйте ситуацию: подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

A. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

B. Не дожидаться выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

C. Посоветоваться с опытным сотрудником, пользующимся авторитетом в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого сотрудника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

1.5. В самый напряженный период завершения важного коллективного задания, руководителем которого назначены вы, один из членов вашей подгруппы заболел. Каждый член подгруппы занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в это ситуации?

A. Посмотрю, кто из коллег меньше загружен, и распоряжусь: “Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это”.

B. Предложу подгруппе: “Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения”

C. Попрошу наиболее активных представителей подгруппы высказать свои предложения, предварительно обсудив их с другими, затем приму решение.

D. Вызову к себе самого опытного и надежного члена подгруппы и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

1.6. У вас создались натянутые отношения с одногруппником, вместе с которым вам поручено общее задание. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдало дело. Что бы вы предприняли в первую очередь?

A. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

B. Прежде всего, попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

C. Обращусь к нему со словами: “От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше.”

D. Обращусь к другим одногруппникам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ответы на вопросы

| Номер ситуации | Тип ориентации | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Д | П | С | О |
| 1.1 | B | A | D | C |
| 1.2 | A | D | C | B |
| 1.3 | A | D | B | C |
| 1.4 | A | C | B | D |
| 1.5 | A | B | D | C |
| 1.6 | C | D | B | A |

Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентаций человека на выражение своей личной позиции в командных взаимоотношениях. Разъяснения к результатам тестирования.

Если наибольшее количество ответов соответствует варианту Д – при решении различных вопросов и построении взаимоотношений с коллегами вы ориентированы прежде всего на интересы дела. Безусловно, это заслуживает одобрения, однако мы советуем вам также обратить внимание на “человеческий фактор”, так как этот параметр также оказывает значительное влияние на продуктивность работы людей.

Если преобладает вариант П – вы ориентированы прежде всего на психологический климат и взаимоотношения в команде. Люди в вашем окружении чувствуют себя достаточно комфортно, но не забываете ли вы при этом об интересах дела?

Если преобладает вариант С – в деловых вопросах вы ориентированы на самого себя. Вы предпочитаете самостоятельно решать все вопросы, брать ответственность на себя, активно влиять на ситуацию. Советуем вам больше обращать внимание на инициативы других людей, давать им возможности проявить себя.

Если преобладает вариант О – больше всего вы ориентированы на официальную субординацию. Вы четко выполняете все требования вышестоящего

руководства, и требуете того же от других. Подумайте, не было ли в вашей практике случаев, когда слепое следование официальным нормам приводило к снижению ожидаемых результатов?

## ТЕМА 7. Руководство: власть и партнерство, стиль и имидж менеджера

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Что такое имидж?
2. Из каких составляющих складывается имидж руководителя?
3. Какие знания и умения нужны менеджеру для формирования благоприятного имиджа?

## ТЕМА 8. Факторы эффективности менеджмента

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Назовите основные виды государственной службы.
2. Как определяется эффективность деятельности государственной службы.

### *3. Промежуточная аттестация*

Зачет в четвертом семестре– это проверочное испытание по дисциплине «Менеджмент», своеобразный итоговый рубеж изучения дисциплины, позволяющий лучше определить уровень знаний, полученный обучающимися, и сформированность соответствующих общекультурных и профессиональных компетенций.

Цель зачета – оценить уровень полученных обучающими знания в течение семестра.

Зачет по данному предмету, как и по любому другому предмету, преследует три основные функции: обучающую, воспитательную и оценивающую. Обучающая функция реализуется в том, что испытуемый дополнительно повторяет материал, пройденный за время изучения определенной дисциплины, знакомится с вопросами, не изложенными на лекциях и практических занятиях, исследует новую учебную и научную литературу, более детально прорабатывает широкий круг нормативных актов. Воспитательная функция позволяет стимулировать развитие обучающихся таких качеств, как трудолюбие, ответственное отношение к делу, самостоятельность. Оценивающая функция состоит в том, что он призван выявить уровень полученных в результате изучения предмета знаний обучающегося и выявить уровень сформированности соответствующих общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций. Для успешной сдачи зачета по дисциплине «Менеджмент» необходимо принимать во внимание следующее:

- все основные дидактические единицы, которые указаны в рабочей программе, нужно знать, понимать их смысл и уметь его разъяснить;
- указанные в рабочей программе формируемые общекультурные,

общепрофессиональные и профессиональные компетенции в результате освоения дисциплины должны быть продемонстрированы обучающимся;

- практические занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие, более высокой оценке на зачете или экзамене;
- необходимо начинать готовиться к зачету и к экзамену с первой лекции и первого практического занятия.

Подготовка обучающегося к зачету включает в себя три этапа:

1) самостоятельная работа в течение семестра;

2) непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету по темам курса;

3) подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Литература для подготовки к зачету указана в рабочей программе и в методических указаниях.

Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать лекции, а также не менее двух учебников по дисциплине. Обучающийся вправе сам придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации и обоснования.

Зачет проводится в специально подготовленных помещениях (аудиториях). Для подготовки к ответу отводится не более 40 минут. В аудитории могут одновременно находится не более 5-6 сдающих зачет обучаемых.

При оценке теоретических знаний и практических навыков на зачете учитывается и эффективность работы на практических занятиях.

На зачете преподаватель может задать дополнительные и уточняющие вопросы. Отвечая на конкретный вопрос, необходимо исходить из принципа плюрализма, согласно которому допускается многообразие концепций, суждений и мнений. Это означает, что обучающийся вправе выбирать по дискуссионной проблеме любую точку зрения (не обязательно совпадающую с точкой зрения преподавателя), но с условием ее достаточной аргументации.

Зачет проводится в традиционной форме собеседования, в процессе которого обучающийся отвечает на вопросы преподавателя. При подготовке к зачету и экзамену в качестве ориентира можно использовать перечень контрольных вопросов для самопроверки, указанных в рабочей программе по дисциплине «Менеджмент».

В период проведения зачета, после завершения ответа, преподаватель выставляет полученную оценку в электронную зачетную ведомость и в электронный журнал

## Перечень теоретических вопросов для подготовки к зачету

1. Понятие управления в организации. Управление как система, как процесс.
2. Условия и факторы возникновения и развития науки об управлении организацией.
3. Основные этапы развития менеджмента как науки. Дайте характеристику каждого этапа.
4. Основные школы управления. Классическая школа управления. Охарактеризуйте вклад Ф. Тейлора, Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбрет в развитие классической школы управления.
5. Основные школы управления. Административный подход в управлении. Охарактеризуйте вклад А. Файоля в развитие классической школы управления.
6. Бихевиоризм и школа человеческих отношений. Дж. Элтон Мэйо и его Хотторнские эксперименты. А. Маслоу и его теория иерархии потребностей. Р. Стогдилл и его теория лидерства.
7. Школа управленческой науки. Вклад Дж. Вудворд в развитие теории управления.
8. Системный и ситуационный подходы в управлении. В чем суть этих подходов? Опишите достоинства и недостатки обоих подходов.
9. Формирование российской науки и практики управления производством. Опишите роль в развитии отечественной управленческой науки А. Л. Ордин-Нащекина, И.Т. Посошкова, В.Н. Татищева, М.В. Ломоносова, П.А. Столыпина.
10. Научная организация труда и становление научного управления социалистическим производством. Охарактеризуйте вклад А.К. Гастева в развитие отечественной науки управления.
11. Уровни управления организацией.
12. Дайте определение функций управления. Опишите различные подходы к выделению общих функций управления. Общие и конкретные функции управления.
13. Основные виды управленческого мастерства.
14. Закономерности управленческой деятельности.
15. Принципы управления.
16. Основные должностные обязанности руководителя. Какими факторами они обусловлены?
17. Общая схема управленческой деятельности.
18. Организация как объект управления. Ключевые признаки организации. Организационные характеристики социальных систем.
19. Внутренняя и внешняя среда организации. Анализ и оценка внешней среды.
20. Структуры управления. Линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная структуры управления. Чем определяется выбор структуры управления в организации? Назовите достоинства и недостатки перечисленных структур.

21. Управленческое решение. Классификации управленческих решений.

22. Основные требования к управленческим решениям и условия их достижения.

23. Основные этапы разработки управленческих решений. Особенности процесса принятия решений.

24. Цели в управлении. Виды целей. Требования к целям. Способы представления системы целей в организации.

25. Процесс целеполагания. Управление по целям. Цикл УПЦ. Достоинства УПЦ.

26. Условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.

27. Функция планирования. Соотношение процедуры принятия решения и процедуры планирования.

28. Процедура планирования. Многоступенчатость процесса планирования.

29. Виды планирования: стратегическое, тактическое, оперативное, календарно-оперативное.

30. Методы планирования. Вертикальное планирование. Планирование «сверху-вниз», «снизу - вверх», встречное планирование. Горизонтальное планирование.

31. Сетевое планирование. Сетевой график. Достоинства и недостатки метода сетевого планирования.

32. Принципы планирования. Методы повышения эффективности планирования.

33. Организация как функция управления. Одиннадцать шагов по выполнению функции организации.

34. Схема выполнения менеджером организующей функции. Принципы осуществления функции организации.

35. Полномочия субъектов управления. Виды полномочий.

36. Делегирование полномочий. Цели делегирования. Основные концепции делегирования полномочий.

37. Этапы делегирования полномочий. Причины затруднения процесса делегирования.

38. Мотивирующая функция руководителя. Этапы мотивации. Содержательные теории мотивации.

39. Процессуальные теории мотивации. Методы и принципы мотивации.

40. Контроль как функция управления. Смысл, предмет и инструмент контроля.

41. Виды и этапы управленческого контроля.

42. Требования к процессу контроля.

43. Управление как коммуникационный процесс. Коммуникационное правило руководителя и работника.

44. Классификация, элементы и этапы коммуникаций. Системы кодирования информации. Каналы коммуникаций.

45. Особенности межличностных коммуникаций. Условия эффективной обратной связи при межличностных коммуникациях.

46. Методы, средства и способы межличностных коммуникаций. Трудности в осуществлении межличностных коммуникаций.

47. Способы совершенствования межличностных коммуникаций.

48. Организационные коммуникации. Субъекты организационных коммуникаций. Коммуникационная структура организации.

49. Формы и методы организационных коммуникаций. Способы повышения эффективности организационных коммуникаций.

50. Коммуникационная политика организации. Коммуникационное пространство организации.

51. Информационная система организации и ее составляющие.

52. Групповая динамика. Понятие малой группы. Причины объединения людей в малые группы. Основные признаки малой группы.

53. Виды малых групп в организации. Этапы формирования малых групп. Основные характеристики малой группы.

54. Формальные группы в организации и их виды. Преимущества группового характера принятия решения. Условия использования групповой формы принятия решений.

55. Команда и процесс формирования команды.

56. Неформальные группы и их особенности. Групповые роли. Негативные и позитивные характеристики неформальных групп.

57. Взаимовлияние личности и группы. Основные виды влияния на личность и группу.

58. Межгрупповое взаимодействие в организации. Основные формы межгрупповых отношений. Способы повышения эффективности деятельности групп в организации.

59. Лидерство и руководство в организации. Стиль управления и элементы его определяющие.

60. Комплексный подход к определению стиля управления. Руководство как тренерство. Теория саморуководства.

61. Власть и влияние в управлении. Формы власти и формы влияния.

62. Понятие самоменеджмента. Роль самоменеджмента в жизни менеджера. Управление карьерой.

63. Основные способы управления собственным временем. Организация личного труда руководителя.

64. Управление конфликтами в организации.

65. Проектное управление как инструмент развития организации.

66. Национальные проекты и их роль в развитии России и субъектов Российской Федерации

67. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте. Показатели эффективности управления и их определение.

68. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.

**Перечень практических вопросов для подготовки к зачету**

1. Охарактеризуйте внешнюю среду конкретной организации (по выбору). Какие факторы влияют на развитие организации прямо, а какие косвенно?

2. Есть ли факторы, которые оказывают на организацию (предприятия города, края, области, республики или РФ в целом) резко отрицательное влияние? Как отразить эту угрозу или смягчить это воздействие? Кто должен предпринять эти меры?

3. Можно ли считать, что факторы внешней среды косвенного воздействия влияют на организацию слабее, чем факторы прямого воздействия? Почему? Какие факторы внешней среды влияют на конкретную организацию (по выбору)? Проранжируйте их по силе влияния на деятельность организации.

4. Охарактеризуйте внутреннюю среду конкретной организации (по выбору).

5. Есть ли в конкретной организации (по выбору) неформальные группы? Какое влияние они оказывают на развитие организации? Как бы Вы предложили направить власть одной из них в нужное русло?

6. Определите уровень централизации или децентрализации конкретной организации (по выбору)? По каким показателя Вы производили оценку?

7. Опишите технологию управления по целям. Оцените практику управления по целям в конкретной организации (по выбору).

8. Опишите систему целей в конкретной организации (по выбору).

9. Какие методы мотивации подчиненных широко применяются в конкретной организации (по выбору)? На основе какой теории мотивации построена система мотивации и стимулирования в вашей организации?

10. На примере любого учреждения (по выбору) проанализируйте подходы к контролю, его виды, формы, этапы. Внесите обоснованные предложения по совершенствованию контроля как функции управления образовательной организацией.

11. Оцените обстоятельства, которые могут привести могут привести к необъективности контроля в конкретной организации (по выбору).

12. Оцените основные общие проблемы контроля в организации на примере конкретной организации (по выбору) – установление и определение содержания, форм, видов, диапазона контроля на различных уровнях управления организацией; поведенческие аспекты контроля.

13.Какие полномочия Вы, как правило, делегируете и кому? Как Вы осуществляете процесс делегирования?

14.Какие полномочия делегируют Вам? Как Ваш руководитель осуществляет процесс делегирования?

15.Какой подход в принятии управленческих решений (групповой или индивидуальный) Вы предпочитаете? Обоснуйте свой выбор.

16.Опишите коммуникационную среду вашего рабочего места. Какие коммуникационные барьеры Вы испытываете?

17.Опишите коммуникационную политику любой организации (по выбору). Существуют ли проблемы в передаче информации? Как бы Вы предложили решить эти проблемы?

18. Проанализируйте собственный стиль управления или стиль управления Вашего руководителя. От чего зависит выбор стиля управления?

Какие формы власти и влияния использует Ваш руководитель или Вы (если Вы являетесь руководителем)? Обоснуйте Ваш ответ.

## *4. Критерии оценивания и показатели сформированности компетенций для промежуточного контроля*

**Шкала оценивания результатов и критерии выставления оценок по формам контроля:**

| Форма контроля | Показатели оценивания | Критерии выставления оценок | Шкала оценивания |
|---|---|---|---|
| Зачет | Правильность и полнота ответа | Дан правильный, полный ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине. доказательно раскрыты основные положения вопросов; могут быть допущены недочеты, исправленные самостоятельно в процессе ответа; дан правильный, недостаточно полный ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи; могут быть допущены недочеты, исправленные с помощью преподавателя; дан недостаточно правильный и полный ответ; логика и последовательность изложения имеют нарушения; в ответе отсутствуют выводы | «Зачтено» |
| | | Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу; присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения; дополнительные и уточняющие вопросы не приводят к коррекции ответа на вопрос | «Не зачтено» |

## 5. *Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины*

### *Основная литература*

1. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник. / В. Р. Веснин. -4-е изд,., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2011. - 616 с. (гриф)
2. Виханский , О. С. Менеджемент : учебник : рекомендовано Министерством образования и науки Российской Федерации / О. С. Виханский , А. И. Наумов. - 5-е изд. стереотип. - М. : Магистр : ИНФРА-М, 2013. - 576 с. (гриф)
3. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — ISBN 978-5-238-01095-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81661
4. Захарова, Л. А. Функции менеджмента : учебное пособие / Л. А. Захарова, Т. Б. Ванеева: - Екатеринбург : УрИ ГПС МЧС России, 2021. - 158 с.
5. Захарова, Л. А. Экономические и социальные аспекты менеджмента : учебное пособие / Л. А. Захарова, Т. Б. Ванеева. - Екатеринбург : УрИ ГПС МЧС России, 2021. - 108 с.

### *Дополнительная литература*

1. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — ISBN 978-5-238-01605-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81836
2. Макрусев, В. В. Методы исследования в менеджменте : учебное пособие / В. В. Макрусев, В. Ф. Волков, О. А., Дмитриева. — Москва : РТА, 2012. — 144 с. — ISBN 978-5-9590-0386-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/74138. — Режим доступа: для авториз. Пользователей
3. Малюк, В. И. Современные проблемы менеджмента: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. - М. : Юрайт, 2019. - 195 с.
4. Набиев, Р. А. Менеджемент : практикум : учеб. пособие / Р. А. Набиев, Т. В. Локтева, Е. Н. Вахромеев. - М. : Финансы и статистика, 2008. - 144 с. (гриф)
5. Основы современного управления: теория и практика : учебник / А. Т. Алиев, В. Н. Боробов, А. Ф. Глисин [и др.] ; под редакцией А. Т. Алиева, В. Н. Боробова. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 526 с. — ISBN 978-5-394-04292-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/107813

**Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

1. Российская Государственная Библиотека (ТГБ) // Режим доступа: www.pnb.rsl.ru

2. Российская национальная библиотека (РНБ) // Режим доступа: www.nlr.ru
3. Словари и энциклопедии On-line// Режим доступа: www.dic.academic.ru
4. Открытая Русская Электронная Библиотека РГБ (OREL) // Режим доступа: www.oreLrsLru
5. Законодательство России // Режим доступа: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/
6. Научная электронная библиотекам // Режим доступа: http://elibrary.ru/